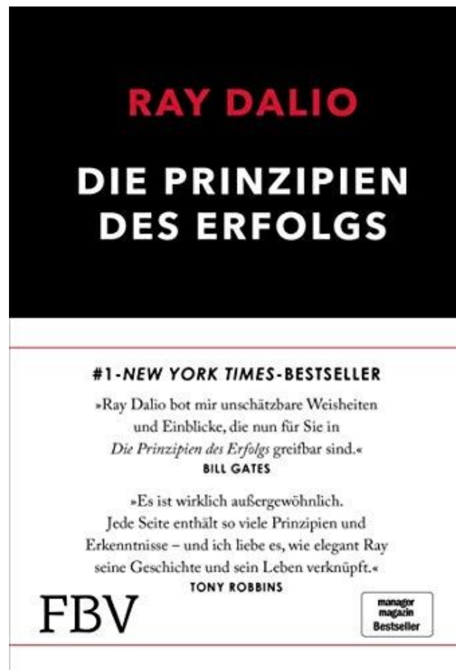
BlinkistDE

Die Prinzipien des Erfolgs

Beobachtungen aus dem Geschäftsleben eines der reichsten Männer der Welt
Von Ray Dalio



Buch (Komplettfassung)

Worum geht's
Ray Dalio ist einer der erfolgreichsten und reichsten Unternehmer der Welt. Jetzt hat er die Geheimnisse seines Erfolgs zu konkreten Handlungsanweisungen zusammengefasst – seinen Prinzipien des Erfolgs (2018). Diese Blinks veranschaulichen diese Entscheidungshilfen anhand praktischer Tipps. Sie zeigen dir, wie du in den wichtigsten Situationen des Berufsalltags einen kühlen Kopf bewahrst und ruhig und überlegt handelst.

Wer diese Blinks lesen sollte
Manager und Menschen in Führungspositionen
Alle, die ihr eigenes Unternehmen gründen wollen
Jeder, der sich privat und beruflich weiterentwickeln will

Wer das Buch geschrieben hat

Ray Dalio ist Gründer des weltweit größten Hedgefonds Bridgewater Associates. Er baute die Investmentfirma seit der Gründung 1975 zu einem der wichtigsten Unternehmen der USA auf und taucht mit einem milliardenschweren Privatvermögen regelmäßig auf den Listen der einflussreichsten und reichsten Menschen der Welt auf. Dalio ist verheiratet und hat vier Kinder.

VISIT…

LANZAROTE

Caliente.COM

Was drin ist für dich: Bewährte Rezepte kennenlernen, die du zu deinem eigenen Erfolgsgeheimnis verfeinern kannst.
Ray Dalio ist einer der erfolgreichsten und reichsten Unternehmer der Welt. Irgendetwas scheint er also richtig zu machen, oder? Er selbst führt seinen Erfolg auf eine Reihe einfacher und klarer Prinzipien zurück, die ihm in allen Situationen seines anspruchsvollen Berufsalltags als Entscheidungshilfe dienen. Diese Blinks bringen diese Prinzipien auf den Punkt und zeigen: Erfolgreiche Unternehmer kochen auch nur mit Wasser.

Erfahre, mit welchen Werten du deine Mitarbeiter zu einem effektiven und lernfähigen Team zusammenfügst. Lerne z.B., wie du mit radikaler Offenheit und faktenbasierter Objektivität eine Kultur schaffst, die auf Transparenz und Vertrauen basiert. Ray Dalios Prinzipien sind keine in Stein gemeißelten Regeln, sondern Denkanstöße, die du zu den Prinzipien deines eigenen Erfolgs verfeinern kannst.

In diesen Blinks erfährst du außerdem,

was erfolgreiche Unternehmensführung mit einer Werkstatt zu tun hat,
warum Höflichkeit gut ist, aber längst keine Erfolgsgarantie, und
warum du dein Unternehmen von oben nach unten aufbauen musst.

Halte dich an bewährte Prinzipien und einen gesunden Realismus.

Das Leben ist eine verrückte Kiste: Manchmal können die kleinsten Momente alles verändern, und du musst immer bereit sein. Handeln, Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen. Ohne feste Prinzipien musst du in jeder Situation neu reagieren, doch das kostet unnötige Kraft und Zeit.

Prinzipien sind das kostbare Destillat deiner Lebenserfahrung. Erkenntnisse, die du zu Mustern und wertvollen Verhaltensgrundsätzen verbindest. Sie sind die Leitlinien deines Erfolgs und dienen dir immer wieder als verlässlicher Kompass. Das erste von Ray Dalios persönlichen Prinzipien ist ein gesundes Verhältnis zur Realität. Eine realistische Einstellung zum Leben hilft dir, deine Träume und Ziele in weiser Vorausschau so zu wählen, dass du sie später auch wirklich erreichst. Dalio orientiert sich dabei immer wieder an den Gesetzen der Natur und versucht, analytisch statt emotional zu handeln.

Die größte Herausforderung besteht nämlich darin, sich nicht von Wunschdenken und Idealvorstellungen blenden zu lassen. Es geht nicht darum, wie die Dinge „sein sollten“, sondern darum, wie sie wirklich sind.

Dalio sah z.B. einst bei einer Afrika-Reise, wie ein Hyänenclan ein Gnu tötete und fraß. Seine instinktive Reaktion war blankes Entsetzen. Dann hinterfragte er seine Gefühle: Wäre die Welt ohne dieses Ereignis ein besserer Ort gewesen? Er kam zu dem Schluss, dass das tragische Schicksal des Gnus ein normales Vorkommnis in einem funktionierenden Ökosystem war. Er erkannte, dass ihm seine Vorurteile nicht die Fähigkeit nehmen durften, die Dinge in einem größeren Zusammenhang zu sehen, auch wenn das manchmal mit negativen Emotionen einherging.

Dalio begriff im Laufe seiner langen Karriere auch, dass alles im Leben Evolution ist – also Teil des universellen Dauerzustands fortwährender Anpassung und Verbesserung. Wenn eine Wirtschaft den Bach runtergeht, ändern die verantwortlichen Politiker entweder ihre Strategie, oder sie werden abgewählt und durch fähigere Volksvertreter ersetzt. Wer sich durchsetzen will, muss sich also konstant entwickeln. Der Schlüssel liegt in der Fähigkeit, zu lernen. Das Prinzip lautet folglich: Trau dich, Fehler zu machen und durch sie zu lernen und zu wachsen. Das ist die Quintessenz der Evolution.

Erfolg stellt sich ein, wenn du Entscheidungen triffst und dich den Konsequenzen stellst.

Prinzipien kommen manchmal vielleicht etwas normativ daher. Wie Regeln, an die man sich halten soll. Stell dir das Leben aber einfach mal als Spiel vor, bei dem du auf dem Weg zum Ziel Hindernisse überwinden und Rückschläge einstecken musst. Das hilft, das ewige Auf und Ab aus einer Metaperspektive zu betrachten und die Spielregeln zu akzeptieren. Mit etwas Übung meisterst du das Spiel des Lebens so auch in schweren Zeiten mit Ruhe und unerschütterlichem Selbstvertrauen.

Die erste dieser Spielregeln ist ein weiteres Erfolgsprinzip: Du kannst nicht alles haben. Sei dir bei der Wahl deiner Lebensziele darüber im Klaren. Du kannst dir so gut wie alles vornehmen, aber niemals alles umsetzen. Das bedeutet, dass du Prioritäten setzen musst. Akzeptiere, dass jede Entscheidung für ein Ziel gleichzeitig eine Entscheidung gegen andere, weniger dringliche oder wichtige Ziele ist.

„Wer viel beginnt, zu nichts es bringt.“ Diese alte Binsenweisheit erfasst es im Kern: Viele Menschen tun sich schwer damit, gute Lebensziele für bessere aufzugeben – und übernehmen sich. Sie wollen zu viel gleichzeitig erreichen und kommen am Ende nirgends wirklich an. Lass dich nicht von Entscheidungen einschüchtern. Triff eine Wahl und bleib dabei. Frage hinterher nicht nach „hätte, wenn und aber“, sondern stell dich den Konsequenzen.

Rede dir v.a. niemals ein, ein Ziel sei unerreichbar für dich. Deine jetzige Sicht auf die Welt ist zwangsläufig eine Funktion deiner jetzigen Fähigkeiten und Kenntnisse. Und die entwickeln sich täglich weiter. Du kannst heute also unmöglich wissen, wozu du schon morgen imstande bist.

Die zweite Spielregel besagt, dass du dich Problemen schonungslos stellen musst. Fang gar nicht erst an, dich vor Konflikten zu drücken und mit Kompromissen abzufinden. Manchmal tut es weh, der Realität ins Auge zu sehen, aber nur das bringt dich wirklich weiter. Vielleicht willst du dir nicht eingestehen, dass du einem Problem nicht gewachsen bist, weil dir bestimmte Kompetenzen fehlen. Sei nicht so eitel! Sich seine Makel einzugestehen, ist kein Zeichen von Schwäche. Ganz im Gegenteil: Es ist der erste Schritt auf dem Weg, sie zu überwinden.

Denke bei diesem Erfolgsprinzip einfach an die Wachstumsschmerzen, die manche Kinder v.a. in den Beinen spüren. Wachsen tut weh! Also beiß zwischendurch die Zähne zusammen und du wirst sehen, es lohnt sich.

Radikale Ehrlichkeit und Transparenz sind die Schlüssel zu effektiver Zusammenarbeit.

In seinem weltweit renommierten Investmentunternehmen Bridgewater Associates fördert Ray Dalio eine Kultur radikaler Ehrlichkeit und Transparenz. Das Prinzip ist bestechend simpel: Wenn alle Mitarbeiter immer aufrichtig zueinander sind, findet jeder schnell heraus, was seine Ideen wirklich taugen. Konflikte und Probleme kommen auf den Tisch, statt unter den Teppich. Aber wie sieht das in der Realität aus?

Ein Beispiel kommt direkt aus dem Arbeitsalltag von Bridgewater Associates. Das Team der Geschäftsleitung stand vor der schwierigen Entscheidung, das Backoffice der Firma auszulagern. Die meisten Unternehmen würden ihre Mitarbeiter nicht in derlei Überlegungen einbeziehen: Immerhin bedeutet der potenzielle Verkauf einer Abteilung große Ungewissheit für viele Menschen. Der operative Manager der Firma beschloss jedoch, mit offenen Karten zu spielen.

Er lud alle betroffenen Angestellten zu einer Versammlung ein und legte offen und ehrlich dar, welche Konsequenzen die Verkaufspläne der Firma für ihre Abteilung haben könnten. Der Mut zur Ehrlichkeit brachte der Geschäftsleitung Sympathien ein und kam all den unschönen Gerüchten zuvor, die sonst zweifelsohne entstanden wären.

Radikale Ehrlichkeit funktioniert nur im Rahmen eines transparenten Kommunikationskonzepts. Dazu gehört auch, dass Unternehmen klar definieren, wie ein konstruktives und respektvolles Miteinander aussehen soll. Hier lautet Dalios Prinzip: Die Mitarbeiter eines erfolgreichen Unternehmens behandeln einander wie Partner in einer langjährigen Beziehung. Sie schätzen einander für ihre Stärken und Interessen und wissen ganz genau, wer für was verantwortlich ist.

Im Idealfall gehen sie sogar noch einen Schritt weiter und bringen anderen mehr Aufmerksamkeit entgegen, als sie für sich selbst beanspruchen. In vielen Geschäftsbeziehungen dominiert das Eigeninteresse. Da ist sich am Ende jeder selbst der Nächste. Wenn hingegen jeder Mitarbeiter prinzipiell die Bedürfnisse der anderen über seine eigenen stellt, ist die Zusammenarbeit automatisch stärker durch Großzügigkeit und Zusammenhalt geprägt.

Führe deine Mitarbeiter und dein Unternehmen mit radikaler Ehrlichkeit zum Erfolg.

In einem anderen Beispiel aus Dalios Unternehmen Bridgewater Associates bewarb sich ein stellvertretender Abteilungsleiter um die Beförderung zum Abteilungsleiter. Die meisten Kollegen hielten ihn für eine ausgezeichnete Besetzung und fähig für die Position. Dalio aber wusste, dass die Entscheidung nicht auf Bauchgefühl oder Sympathien, sondern auf Fakten beruhen musste.

Also ließ er alle verfügbaren Daten zu der bisherigen Arbeitsleistung des Mitarbeiters auswerten und kam zu einem überraschenden Ergebnis: Die Zahlen sprachen eine andere Sprache. Die tatsächliche Performance des Mitarbeiters hinkte dem positiven Eindruck weit hinterher. Er war nicht für die Position geeignet.

Natürlich wäre es schön gewesen, dem Gefühl der Kollegen einfach zu vertrauen und den Mitarbeiter zu befördern. Dalio hatte inzwischen aber als weiteres Erfolgsprinzip erkannt, dass es bei der Evaluation von Leistung nicht um Höflichkeit geht, sondern um Genauigkeit. Zahlen sind gewiss nicht alles. Im Zweifelsfall aber schaffen sie die nackten Tatsachen, auf denen wichtige Entscheidungen beruhen.

Das ist auch deshalb wichtig, weil wir Menschen uns im Beruf gerne wichtiger nehmen, als wir sind. Dalio z.B. bat seine komplette Belegschaft einst, ihren persönlichen Anteil am Erfolg der Firma auf eine Prozentzahl zu schätzen. Die Summe aller geschätzten Werte ergab 301%. Unternehmer sollten sich also auf konkrete Zahlen stützen, wenn es um die Beurteilung von Erfolgen geht. Diese faktenbasierte Genauigkeit erlaubt es ihnen, die Leistungen zu würdigen, auf die es wirklich ankommt.

Das führt natürlich unvermeidlich eher zu Kritik als zu Komplimenten. Dalio hält dies jedoch langfristig für wertvoller für die Mitarbeiter – und stützt sich dabei auf psychologische Studien. Demnach gehen die größten Entwicklungsschritte auf die schmerzhafte Konfrontation mit Fehlern und Schwächen zurück. Frei nach dem Erfolgsprinzip: Der Kontakt mit dem Boden der Tatsachen ist so unangenehm, dass man sich ab sofort doppelt und dreifach ins Zeug legt.

Es macht also in einem Unternehmen durchaus Sinn, sich auch die Schwächen und Probleme der Mitarbeiter anzuschauen. Sie bergen das Potenzial für den nächsten großen Wachstumsschub.

Betrachte dein Unternehmen als Maschine, die du mithilfe von Flussdiagrammen und Metriken kontinuierlich verbesserst.

Egal in welcher Branche du arbeitest: Wenn du Verantwortung trägst, musst du nach der Definition deiner Ziele bestimmte Abläufe entwickeln, um sie zu erreichen. Im Idealfall greifen dann alle Komponenten und Beteiligten wie die Zahnräder einer gut geölten Maschine ineinander.

Dalio z.B. konzipierte die Maschine Bridgewater Associates, um seinen Kunden die größtmögliche Rendite für ihre Investitionen zu ermöglichen. Dabei lernte er, dass man sich wie bei jeder anderen Maschine regelmäßig unter das Gestell oder die Haube klemmen muss, um zu justieren und aufzumotzen. Das entsprechende Erfolgsprinzip lautet: Ein guter Unternehmer versteht sich nicht als Künstler, Visionär oder Philosoph, sondern als Mechaniker. Das mag nüchtern klingen, birgt aber gewaltige Vorteile.

Wer sein Unternehmen als Maschine begreift, kann eine technisch-analytische Draufschau entwickeln. Stell z.B. in Flussdiagrammen dar, wie die Leistungen der Mitarbeiter und Abteilungen in deinem Unternehmen ineinandergreifen müssen, um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen. So kannst du Soll- und Ist-Zustände abgleichen und das Design deiner Maschine wirksam überarbeiten. Lass auch hier nicht zu, dass deine persönliche Beziehung zu Mitarbeitern der Evolution im Wege steht. Das würde dem zuvor genannten Prinzip eines gesunden Realismus widersprechen.

Viele erfolgreiche Manager arbeiten mit Metriken oder Scorecards, um die Effizienz ihrer Maschine zu überprüfen. Stell dir diese grafischen Darstellungen wie die Messberichte einer Werkstatt vor, die dir mit Prüfwerten und blinkenden Alarmlämpchen anzeigen, was gut läuft oder repariert werden muss. So liefern Metriken exakt jene Genauigkeit und Objektivität, von der zuvor die Rede war.

Das wirkt sich meist auch positiv auf die Produktivität im Unternehmen aus. Sobald deine Metriken präzise und zuverlässig genug sind, brauchst du theoretisch keine anderen Instrumente mehr, um die verschiedenen Abläufe zu steuern.

Strukturiere dein Unternehmen von oben herab und begrenze die Anzahl der Mitarbeiter, um die sich Vorgesetzte kümmern müssen.

Wir haben bereits gesehen, wie wichtig ein konstruktiver Umgang mit Problemen ist. Nicht nur, dass Probleme unvermeidbar sind, wenn man große und komplexe Maschinen bedient. Sie sind wie die Kohlebriketts einer Dampflok: Jedes gelöste Problem setzt neue Energie frei, die dich weiter nach vorne bringt. Es gibt jedoch Fehler, die man mithilfe von universellen Prinzipien vermeiden kann.

Eines dieser Prinzipien besteht darin, Unternehmen vertikal von oben nach unten zu strukturieren. Stell dir deine Firma als Gegenentwurf zu einem Gebäude vor: Dein Fundament ist nicht der Boden, sondern die Spitze. Du rekrutierst also zuerst die Manager, denen du dann die passenden Mitarbeiter unterstellst. Diese kompetenten Führungskräfte helfen dir beim Design der Maschine sowie der Auswahl und Betreuung der richtigen Teammitglieder. Sie liefern die Übersicht, Qualitätskontrolle und Wertschätzung, die die Mitarbeiter brauchen.

Das führt direkt zum nächsten Prinzip: Alle Abteilungen sollten so selbständig arbeiten wie möglich. Gib ihnen die größtmögliche Kontrolle über die Beschaffung relevanter Ressourcen, statt ihre Effizienz durch behäbige Bürokratie zu blockieren. Wichtiger Teil dieser Autonomie ist ein angemessener Betreuungsschlüssel. Deine Manager sollten sich jeweils nicht um mehr als zehn Mitarbeiter kümmern müssen, im Idealfall liegt das Verhältnis sogar bei 1:5.

Je niedriger der Schlüssel, desto höher ist die Qualität der Betreuung. So haben Vorgesetzte wirklich Zeit, um gut mit ihren Teams zu kommunizieren und sich ihrer Bedürfnisse und Probleme anzunehmen. Das fördert eine Kultur des Austauschs und Respekts, in der Angestellte gerne und gut zusammenarbeiten.

Erfolgsprinzipien wie diese sind nur Denkanstöße, die du an die individuellen Bedürfnisse deines Unternehmens anpassen kannst. Fest steht aber: Sie machen dir das Leben leichter. Finde deine eigenen Prinzipien und füge sie zu deinem ganz persönlichen Erfolgsrezept zusammen.

Zusammenfassung

Die Kernaussage dieser Blinks ist:

Prinzipien sind Erfolgsrezepte. Konzentrierte Lebenserfahrungen, die dir die wichtigen Entscheidungen des Alltags erleichtern. Ein gesunder Realismus und radikale Ehrlichkeit helfen dir, deine Ideen und Beziehungen auf Herz und Nieren zu überprüfen. Halte dich an Fakten und Zahlen, um Leistungen und Erfolge akkurat und objektiv zu beurteilen. Begreife dein Unternehmen als gut organisierte Maschine, deren Abläufe du mithilfe genauer Messinstrumente kritisch überprüfst und verbesserst. All das wird dir helfen, dich ganz im Sinne einer organischen Evolution kontinuierlich weiterzuentwickeln – und die Ziele zu erreichen, die dir wirklich wichtig sind.

Was du konkret umsetzen kannst:

Finde deine Schwachstellen.

Niemand ist vollkommen. Wir alle haben Steckenpferde und Bereiche, in denen wir weniger fit sind. Das ist keine Schande, aber wer sich seine Schwächen nicht eingesteht, macht früher oder später grobe Fehler. Versuche stattdessen, offen mit deinen Makeln umzugehen. Überlege, in welchen Situationen du weniger kompetent und weitsichtig gehandelt hast als andere. Bringe dich nicht durch falschen Stolz um die Chance, von der Expertise anderer zu profitieren. Bitte sie um Rat und Unterstützung und halte deine neuen Einsichten schriftlich oder grafisch fest. Mit Mut und Geduld kannst du deine Unvollkommenheiten so eine nach der anderen zu Stärken machen.

Buch im Amazon Shop